

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba strategie pro zavedenou značku

Strategy Determination for an Established Brand

Student: Melita Vodičková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2011

### **MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

11. května 2011

.....

Melita Vodičková

Děkuji touto cestou paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D., vedoucí bakalářské práce za odborné vedení, cenné rady, důležité připomínky a trpělivost při zpracování této bakalářské práce.

## Obsah:

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>STRATEGIE, JEJÍ VÝZNAM A POUŽITÍ.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>ZÁKLADNÍ STRATEGICKÉ KONCEPCE .....</b>	<b>5</b>
2.1.1	PARCIÁLNÍ STRATEGICKÁ KONCEPCE .....	5
2.1.2	INTEGROVANÉ STRATEGICKÁ KONCEPCE .....	8
<b>2.2</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3</b>	<b>BCG ANALÝZA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>ZNAČKA V PODNIKOVÉ PRAXI .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1</b>	<b>ZNAČKA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2</b>	<b>STRATEGIE ZNAČKY .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3</b>	<b>HODNOTA ZNAČKY .....</b>	<b>17</b>
<b>3.4</b>	<b>HLAVNÍ KATEGORIE HODNOTY ZNAČKY .....</b>	<b>18</b>
<b>3.5</b>	<b>BUDOVÁNÍ ZNAČKY .....</b>	<b>19</b>
<b>3.6</b>	<b>UMÍSTĚNÍ (POSITIONING) ZNAČKY.....</b>	<b>21</b>
<b>3.7</b>	<b>VÝBĚR CÍLOVÉHO TRHU (TARGETING) .....</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1</b>	<b>MISE A VIZE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2</b>	<b>HISTORIE AŽ PO SOUČASNOST .....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>TVORBA STRATEGIE PRO ZAVEDENOU ZNAČKU .....</b>	<b>26</b>
<b>5.1</b>	<b>HISTORIE ZAVEDENÉ ZNAČKY JUPÍ.....</b>	<b>26</b>
<b>5.2</b>	<b>JUPÍ „UMBRELLA“ .....</b>	<b>26</b>
<b>5.3</b>	<b>SOUČASNÝ STAV .....</b>	<b>27</b>
5.3.1	ANALÝZA KONKURENCE .....	28
5.3.2	VÝZKUM SPOTŘEBNÍHO A NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ PRO KATEGORII SIRUPŮ .....	31
5.3.3	POSITIONING JUPÍ .....	32
5.3.4	SWOT ANALÝZA .....	33
5.3.5	BCG MATICE .....	34
5.3.6	NEEDSCOPE ANALÝZA.....	35
<b>5.4</b>	<b>NÁVRH STRATEGIE .....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>41</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:.....</b>	<b>43</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>45</b>

# 1 ÚVOD

V současné době, kdy je trh zaplaven nadbytkem zboží a služeb, jejichž množství převyšuje skutečnou poptávku, se spotřebitelé stále více při svém rozhodování o výběru orientují podle značky. Obvykle platí, že dobrá značka se ve zmeti zboží a služeb lépe prosadí a snáze prodává.

Základním předpokladem pro úspěch značky je diferenciací produktu či služby. Diferenciované produkty nebo služby by měli být odlišné, zajímavější a lepší, než jaké nabízí konkurence. Když se podaří přesvědčit zákazníka, že má značkový produkt lepší vlastnosti a je dostupný za cenu, která je s ohledem na vyšší kvalitu odůvodnitelná, obvykle přejde na značkový produkt.

V oblasti řízení strategie značky jde především o komplexnost, protože v očích zákazníka nesymbolizuje značka pouze konkrétní výrobek či službu, ale celou firmu. V dnešní době narůstá počet firem, které jsou řízeny marketingově. Pro úspěch celé firmy je důležité mít vhodně zvolenou strategii, misi a vizi. Podstatnou část hodnoty firmy tvoří značky. Aby značka mohla uspět na trhu, musí se jí vlastník intenzivně věnovat, trvale o ni pečovat a vhodným způsobem do ní investovat.

Tvorba a budování značky patří mezi základní činnosti oddělení marketingu. Úkolem marketingu je zajistit, aby se v průběhu času značka nekompromitovala a neztrácela na své přitažlivosti a současně aby nestagnovala a neustále se rozvíjela. Kvalitní a dobře řízená značka vykazuje obvykle vyšší míru trvanlivosti a může tak z dlouhodobého hlediska výrazně ovlivňovat prodejnost daného produktu nebo služby.

Cílem této bakalářské práce je definovat vhodnou strategii pro existující značku sirupů Jupí, která působí na trhu již 14 let. Zajímavostí je, že se tato značka dostala do vedoucího postavení na trhu díky své první televizní reklamě v roce 1997 a od té doby si vedoucí pozici udržuje i přesto, že další televizní reklamní kampaň následovala až v roce 2009.

V důsledku dopadů nedávné ekonomické krize, a s tím souvisejícím nárůstem spotřeby sirupů, jakožto produktů s významným ekonomickým benefitem, se v současné době zintenzivňuje konkurenční boj v dané kategorii nealkoholických nápojů. Tato situace si samozřejmě žádá vhodně zvolenou strategii pro udržení vedoucí pozice sirupů značky Jupí na trhu.

Práce má dvě základní části. V teoretické části bude rozebrána teorie strategického řízení, její význam a použití, význam značky a její použití v podnikové praxi. Výsledkem praktické části bude návrh vhodné strategie značky Jupí v kategorii sirupů na českém trhu.

## 2 STRATEGIE, JEJÍ VÝZNAM A POUŽITÍ

Slovo strategie je řeckého původu a vzniklo z řeckého „strategos“, což značí vůdce armády. Přitom v tomto slově došlo k spojení dvou pojmů, z nichž „stratos“ znamená v řečtině vojsko a „ago“ jak vésti.<sup>1</sup>

Jedná se o vědomé určení základních dlouhodobých cílů a stanovení postupu činností, které umožní co nejefektivnější dosažení cílů při vhodném využití zdrojů potřebných k realizaci. Strategie je produktem strategického plánování a prostřednictvím strategického řízení je přenášena do praxe.

Strategie definuje, jak lze dosáhnout zvoleného cíle. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování.

Konečným účelem strategie je dospět k vzájemné součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv. Správně zvolená strategie napomáhá firmě dosáhnout silnějšího postavení na trhu, například získáním převahy nad konkurencí v určité oblasti. Taková převaha může spočívat například v kvalitě, dostupné ceně, zajištění kvalitního prodejního i poprodejního servisu nebo v tradici značky.

V oblasti marketingu se strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie podniku lze shrnout do následujících dvou bodů:

1. Rozhodování o efektivním vynaložení prostředků do vybudování účinného vztahu výrobek–trh, ve shodě s vytyčenými cíly podniku.

---

<sup>1</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: AJAK, 2003. ISBN 80-7048-019-X, str. 3

2. Vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.

Podmínky výběru strategie:

1. Přijatelnost – především pro vlastníky (vlastník by měl rovněž reagovat na požadavky zaměstnanců, odborů, věřitelů a respektovat názor top managementu).
2. Vhodnost – je třeba si uvědomit vhodnost zvolené strategie (s ohledem na zákazníka, vůči konkurenci a vzhledem k vnějším podmínkám) a její správné načasování.
3. Realizovatelnost – vlastní zavedení strategie do reality, kdy je nutno neustále provádět kontrolu postupu uplatňování jednotlivých strategických kroků.
4. Poskytnutí výhody vůči konkurenci – je třeba disponovat určitým přínosem, který je pro danou strategii definován a který přispěje k získání konkurenční výhody.

Realizaci strategie představuje strategické řízení ve formě nepřetržitého řídicího procesu, který reaguje na měnící se podmínky prostředí potřebnou modifikací jak činností, tak i obsahu strategie. Toto řízení vychází z výsledků strategického plánování, které vytváří flexibilní podnikovou strategii.

Strategie bývá chápána také jako soubor manažerských rozhodnutí o tom, jakých cílů má organizace dosáhnout, jaké kroky k tomu musí být podniknuty a jak mají být využity disponibilní zdroje k dosažení těchto cílů. Strategii nelze vnímat jako taktiku, protože taktika stanovuje způsob konání, kdežto strategii určuje cíl konání.

Obecně lze určit následující typy strategií podle charakteru:

- strategie ofenzivní,
- strategie udržení pozice (stagnace),
- strategie ústupu (defenziva),
- strategie kombinace.

Generické strategie podle Portera (konkurenční strategie) tvoří skupinu tří základních strategií. V celém odvětví se uplatňuje strategie prvenství v celkových



nákladech a strategie diferenciaci. Při zaměření v určitém segmentu se uplatňuje strategie soustředění pozornosti.

Strategie podle Ansoffa vychází ze vztahu mezi trhem (současný a nový) a výrobkem (nový, původní). Kombinací tohoto vztahu vznikají strategie růstové.

## **2.1 Základní strategické koncepce**

Strategické koncepce lze rozdělit na parciální a integrované.

### **2.1.1 Parciální strategická koncepce**

Parciální přístupy jsou specifické tím, že zahrnují pouze určitou část strategického rozhodování. Jedná se například o strategie orientované na konkurenci nebo na vztah výrobek–trh.

Mezi nejvýznamnější přístupy se řadí koncepce Igora Ansoffa, Michaela Portera a Philipa Kotlera.

H. Igor Ansoff (1918-2002) vytvořil postup, který hledá strategické alternativy v případech, kdy není možné zajistit dosažení marketingových cílů použitím dosud sledovaných strategií. K tomu používá matici výrobek–trh, která má pomoci při určení strategického zaměření podniku. Ta obsahuje 4 nosné strategické koncepce:

- **Strategie tržní penetrace** – kde se firma snaží o hlubší a intenzivnější proniknutí na stávající trh se stávajícími produkty a s cílem vyššího obrátu. Strategie je vhodná, pokud se výrobek nachází v počáteční fázi životního cyklu. Tato strategie se uplatňuje při vyšších výdajích na propagaci a informovanost zákazníků, snížení ceny nebo také zvýšení kvality výrobku.
- **Strategie rozvoje trhu** – nabízení stávajícího výrobku na novém trhu. Tato strategie se volí, je-li stávající trh nasycen, nebo je-li firma vytěsněna konkurencí. Novým trhem může být z demografického hlediska nová věková kategorie kupujících a z mnohem častějšího hlediska geografického např. nová území.

- **Strategie rozvoje výrobku** – prosazení na plně obsazeném trhu novým výrobkem. Tato strategie se využívá tehdy, pokud firma nechce ztratit věrné zákazníky.
- **Strategie diverzifikace** – nabídnutí nových výrobků na nový trh. Jedná se o poměrně rizikovou strategii, neboť je velmi finančně náročná (zvláště na propagaci a distribuční cesty). Firma nezná nový trh, nedokáže jej analyzovat, proto také volí jiné strategické možnosti, např. akvizice zahraniční firmy a tím získání přístupu k novým trhům.

**Obrázek 2.1 Matice výrobek-trh**

TRHY VÝROBKY	STÁVAJÍCÍ	NOVÉ
STÁVAJÍCÍ	<p><b>Tržní penetrace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení užití výr. u stávajících zákazníků</li> <li>• Získání zákazníků konkurence</li> <li>• Získání těch, kteří výrobek nepoužívají</li> </ul>	<p><b>Rozvoj trhu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání dalších odbytových trhů</li> <li>• Získání nových tržních segmentů</li> </ul>
	<p><b>Rozvoj výrobku</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovace výrobku</li> <li>• Vytvoření dalších verzí výrobku</li> </ul>	<p><b>Diverzifikace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontální</li> <li>• Vertikální</li> <li>• Laterální (soustředná)</li> </ul>
NOVÉ		

Zdroj: MEFFERT, H. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1996.  
ISBN 80-7169-329-4, str. 120

Další významný parciální přístup při tvorbě strategické koncepce je Porterův model. Autor v tomto modelu vymezuje následující strategické koncepce:

- **Strategii založenou na vedoucí pozici v nákladech nebo v ceně** – jde o cílené dosahování co nejnižších nákladů, díky nimž může firma snížit konečnou cenu pro spotřebitele na maximum. Tuto strategii využívají firmy zaměřené na masový trh, rizikem je však vstup konkurence s ještě nižší cenou.
- **Strategie diferenciacie produktů** – zaměření se na oblasti, ve kterých lze získat vůdčí postavení, a to odlišením produktu od konkurence, např. prostřednictvím reklamy, ceny a distribuce, obalu.
- **Strategie založená na koncentraci na tržní výklenek**, která se specializuje na vybrané cílové skupiny prostřednictvím jak výkonové, tak nákladové výhody – pomocí této strategie se firma soustřeďuje na jeden či několik menších segmentů trhu a neusiluje o ovládnutí celého trhu. Strategie spočívá v rozpoznání potřeb daného segmentu.

Třetí jmenovaná parciální koncepce je podle Philipa Kotlera, který za výchozí bod systematizace volí úsilí podniku o tržní pozici, která je určena tržním podílem podniku:

- **Strategie tržního vůdce**, která má za cíl udržet tržní pozice podniku (např. prostřednictvím výrazné inovační orientace, důsledné politiky značky výrobku, apod.).
- **Strategie tržního vyzyvatele**, která je založena na zvýšení tržního podílu, a to buď útokem na tržního vůdce, nebo na malé podniky v odvětví.
- **Strategie tržního souběžce** znamená v podstatě udržení rovnováhy v odvětví. Podnik se přizpůsobuje tržnímu vůdci a zaměřuje se zejména na rentabilitu, méně již na tržní podíl.
- **Strategie obsazování tržních výklenků** je určena menším podnikům, které se zaměřují na tu část trhu, která je pro větší podniky málo atraktivní. Jde vždy o určitý typ specializace, a to buď podle trhů, skupin zákazníků, technologií tak, aby bylo možno vybudovat v této části trhu konkurenční výhodu.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 1. vydání. ISBN 978-80-7395-039-2, str. 20

### 2.1.2 Integrované strategická koncepce

Na rozdíl od parciálních strategií berou integrované strategické přístupy v úvahu při koncipování strategické koncepce více rozměrů. Obvykle vycházejí z tzv. základních parciálních strategií. Mezi nejvýznamnější patří strategické koncepce podle Jochena Beckera, Backhause a Günthera Haedricha s Torstenem Tomczakem.<sup>3</sup>

Becker ve své koncepci rozlišuje čtyři základní strategie:

- strategie tržního pole (výrobek–trh),
- strategie stimulování trhu (určení způsobu, jak působit na trh),
- strategie tržní parcelace (stanovení druhu a stupně diferenciaci při stimulaci trhu),
- strategie tržního areálu (stanovení alternativ „území“ působnosti strategie).

Dalším významným představitelem integrovaných koncepcí je Backhaus, který vychází z myšlenky, že směr strategie udává pět základních rozměrů:

- stanovení vlastního smyslu podnikání,
- rozhodnutí o stimulování trhu, a to vytvořením dodatečného užitku či příznivých cen,
- stanovení tržního areálu, tj. bližší určení oblasti, ve kterém chce být podnik činný,
- určení marketingového partnera či partnerů, se kterými bude podnik v budoucnu spolupracovat
- strategie vstupu na trh.

Poslední jmenovaní jsou Haedrich a Tomeczak, kteří kvantifikují čtyři základní strategické stupně, které jsou navzájem v hierarchických vztazích. Jedná se o tyto stupně:

- určení strategie tržní pozice, o kterou by se měl podnik snažit,
- strategie stylu určuje roli, kterou se podnik snaží na trhu zaujmout (aktivní, pasivní),

---

<sup>3</sup> KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 1. vydání. ISBN 978-80-7395-039-2, str. 21

- strategie substance určuje, o jaký druh konkurenční výhody by mělo být usilováno (nízké náklady či diferenciaci),
- strategie jištění určuje formu přítomnosti na trhu (konflikt, přizpůsobení, kooperaci).

## 2.2 SWOT ANALÝZA

V rámci strategické analýzy jsou využívány různé metodické postupy. K nejvíce používaným postupům patří především SWOT analýza, jež dobře charakterizuje vlastnosti podniku i vliv okolí. SWOT analýza je nedílnou součástí marketingového řízení organizace.

Podstata metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin:

**S** – faktory vyjadřující silné vnitřní stránky organizace

**W** – faktory vyjadřující slabé vnitřní stránky organizace

**O** – faktory vyjadřující příležitosti vnějšího prostředí

**T** – faktory vyjadřující hrozby vnějšího prostředí

SWOT analýza je metoda hodnocení marketingového prostředí firmy. Skládá se ze dvou částí:

- SW analýza – hodnocení silných a slabých vnitřních stránek firmy
- OT analýza – hodnocení příležitostí a hrozeb trhu

SWOT analýza je pro strategické plánování užitečná, protože poskytuje logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice organizace, vyzdvihuje strategické možnosti, které by mohly být pro firmu nejvhodnější, může být prováděna periodicky, aby vedení společnosti informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu a vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

**Obrázek 2.2 SWOT analýza**

SWOT Analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<b>Strategie</b> maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti	<b>Strategie</b> minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	<b>Strategie</b> maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby	<b>Strategie</b> minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.3 BCG analýza

Jedná se o další často používanou firemní analýzu, která slouží pro charakterizování produktů pomocí portfoliové matice růst trhu/podíl na trhu.

Výrobek je v matici BCG (obr. 2.3) označován specifickými pojmy, které odpovídají fázím jeho existence na trhu.

**Otazníky** mají malý podíl na trhu, ale s rostoucí tendencí. Jedná se většinou o nové výrobky, které vyžadují vklad nemalých finančních prostředků, aby uspěly na silně konkurenčním trhu. Firma musí zvážit, zda výrobek dál finančně podporovat (aby se stal hvězdou), nebo jej přestat vyrábět.

**Hvězdy** jsou výrobky s vysokým tempem růstu a s velkým podílem na trhu, pro firmu jsou nadějným zdrojem budoucích zisků, zároveň však vyžadují nemalé finanční

prostředky na podporu prodeje, reklamu, apod. Časem se růst zastaví a z hvězd se stanou dojné krávy.

**Dojné krávy** vykazují vysoký podíl na trhu a nízký stupeň růstu. Jsou finančním zdrojem pro financování firemních aktivit. Jejich výroba a prodej zajišťují finanční prostředky pro ostatní výrobky v matici.

**Bídní psi** vykazují nízký stupeň podílu na trhu a nízké tempo růstu. Tyto výrobky se nevyvíjejí, jsou pro firmu neperspektivní, ztrátové a vedení musí zvážit jejich setrvání v portfoliu firmy.

**Obrázek 2.3 Boston Consulting Group Matice**

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoké tempo růstu trhu	<b>Hvězdy</b>	<b>Otazníky</b>
Nízké tempo růstu trhu	<b>Dojné krávy</b>	<b>Bídní psi</b>

Zdroj: Vlastní zpracování<sup>4</sup>

## 2.4 Marketingový mix

Autoři knihy *Moderní marketing*, Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders a Gary Armstrong, definují **marketingový mix** jako „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).“<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Převzato z: Lednický, LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: AJAK, 2003. ISBN 80-7048-019-X, str. 63

<sup>5</sup> KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 70

**Produktem** jsou všechny výrobky a služby, nabízené danou společností cílovému trhu. Například produkt „Kofola“ se skládá z vody, sirupu KOFO<sup>®</sup>, který je vyráběn podle původní originální receptury ze směsi 14 látek přírodního charakteru, směsi bylin a ovocných šťáv okořeněných příchutí lékořice, lahve, uzávěru a etikety. Kromě tradiční, originální receptury, je produkt Kofola nabízen také ve variantě bez cukru nebo ve variantě s příchutí citrusových plodů.

**Cena** je finanční částka, kterou zákazníci za produkt zaplatí. Maloobchodní cena produktu Kofola může být odlišná u různých prodejců a v různých místech prodeje. Prodejci někdy nabízejí akční slevy či jiné cenové akce, aby přilákali zákazníky, kteří kromě produktu Kofola nakoupí i množství dalších produktů, což v konečném důsledku přinese prodejci vyšší tržby.

**Komunikace** zahrnuje aktivity, prostřednictvím kterých firma sděluje přednosti svého produktu a snaží se tak přesvědčit zákazníky, aby si její produkt zakoupili. Společnost Kofola vynakládá každoročně milionové částky na reklamní kampaně, kterými se snaží oslovit své stávající i potenciální zákazníky a přesvědčit je, aby dali přednost jejím produktům před produkty konkurenčních společností. Jako další pobídky k nákupu svých produktů používá společnost Kofola speciální reklamní akce, jako např. spotřebitelské soutěže nebo multi-balení s vloženým dárkem, širokou škálu propagačních materiálů a řadu dalších marketingových aktivit.

**Distribuce** zahrnuje veškeré činnosti, kterými firma zajišťuje dostupnost produktu pro cílové zákazníky. V případě společnosti Kofola se jedná jak o vlastní distribuční společnost, tak o množství externích dopravců, velkoobchodů a maloobchodních prodejen.

„Účinný marketingový program spojuje prvky marketingového mixu do koordinovaného programu, který je nastaven tak, aby dosahoval stanovených cílů společnosti. Marketingový mix tvoří soubor taktických nástrojů společnosti, které jí pomáhají dosáhnout silné pozice na cílových trzích. Nesmíme však zapomínat, že čtyři „P“ představují pohled prodávajícího na marketingové nástroje dostupné k ovlivnění kupujících. Z pohledu zákazníka musí každý marketingový nástroj přinášet výhodu. Jeden marketingový expert navrhl, aby společnosti čtyři složky marketingového mixu (4P)



vnímaly jako čtyři faktory na straně zákazníka (4C). Vítězí ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně a s využitím efektivní komunikace.“<sup>6</sup>

**Tabulka 1.1 Složky marketingového mixu: 4P a 4C**

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 71

Na závěr této kapitoly bych chtěla zmínit knihu Philipa Kotlera, v níž se snažil vytvořit 10 rad a popsat charakteristické znaky největších hříchů, kterých se dopouštějí klíčoví manažeři i ředitelé marketingových oddělení.<sup>7</sup>

1. Firma se nedostatečně orientuje na trhu a není „řízena“ zákazníky.
2. Firma zcela neporozuměla potřebám cílových zákazníků.
3. Firma potřebuje lépe vymezit a sledovat chování svých konkurentů.
4. Firma nevěnuje dostatek pozornosti svým vztahům se zaměstnanci, dodavateli, distributory a investory.
5. Firmě se nedaří vyhledávat nové obchodní příležitosti.
6. Firma má problémy s marketingovým plánováním.
7. Vaše firemní produkty nejsou provázány se souvisejícími službami.
8. Vaše firma nezvládá budování značky a komunikační politiku.
9. Firma není dobře organizována, aby mohla provádět účinný a efektivní marketing.
10. Firma dostatečně nevyužívá nejmodernější technologie.

---

<sup>6</sup> KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 71

<sup>7</sup> KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Přel. J. Adamík, J. Malý. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0969-4, str. 20

### 3 ZNAČKA V PODNIKOVÉ PRAXI

„Pomeranč je prostě pomeranč. Obyčejný pomeranč. Samozřejmě pokud to není pomeranč od společnosti Sunkist, kterou zná a věří jí 80% zákazníků“ – Russel L. Hanlin, výkonný ředitel Sunkist Growers.<sup>8</sup>

#### 3.1 Značka

„Značka, to je jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků nebo služeb prodejce nebo i skupiny prodejců, která je bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů.“<sup>9</sup>

Značka bývá většinou ztvárněna jako slovní či vizuální sdělení, které je součástí samotného produktu a/nebo je nedílnou součástí jeho vlastností. Často se jedná o slova, čísla, písmena, grafické symboly nebo jiné grafické prvky a jejich vzájemnou kombinaci. Značka by měla být jasně rozpoznatelná, dobře zapamatovatelná a vhodně zvolená s ohledem na charakter nabízeného produktu. Emocionální aspekty značky bývají odvozovány od životního stylu a hodnot, uznávaných cílovou skupinou zákazníků.

Mezi vlastnosti značek patří diferenciací, relevantnost, prestiž a znalost značky. Diferenciací znamená, že se značka odlišuje od konkurence, tzn. značka musí být jedinečná. Relevantnost vyjadřuje význam značky pro kupujícího v souvislosti s významem či charakterem produktu. Prestiž značky souvisí s kvalitou a oblibou firmy nebo produktu. Pro zdůraznění kvality produktu bývají mnohdy používána cizojazyčná pojmenování nebo názvy, které evokují luxus. Znalost značky může mít zásadní vliv na vnímání hodnoty značky. Zavedená, léta existující značka, vyjadřuje stabilitu firmy a její časovou kontinuitu. Znalost značky je součástí povědomí o značce v mysli zákazníka nebo spotřebitele.

---

<sup>8</sup> AAKER, D. A. *Brand building*. Přel. V. Jungman. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6, str. 1

<sup>9</sup> PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Dotisk Praha: Grada Publishing, 2009, 2007. ISBN 80-247-0254-1, str. 59

Rozlišujeme dva základní druhy značek. **Kmenová značka** se používá v případech, kdy firma pokrývá větší počet výrobků jednou značkou a zaměřuje reklamu na všechny své výrobky pod tuto jedinou značku. **Individuální značka** bývá používána pro každý výrobek samostatně. Výhodou použití individuálních značek může být to, že firma nespojuje svoji pověst s případným neúspěchem některé ze svých značek.

### 3.2 Strategie značky

Podle Kellera odráží **strategie značky**, anglicky **brand strategy**, počet a povahu běžných a odlišujících prvků značky, aplikovaných na různé produkty prodávané firmou. Jinými slovy, strategie značky zahrnuje rozhodování, která jména značek, jaká loga, jaké symboly atd., by měly být aplikovány na daný produkt, a určuje povahu nových nebo existujících prvků značky, jež mají být aplikovány na nové produkty.

„Brandová strategie firmy může být charakterizována podle své **šířky** (co se týče vztahů značka-produkt a strategie extenze značky) a své **hloubky** (co se týče vztahu produkt-značka a portfolio značky či její mix). Např. brandová strategie může být vnímána jako hluboká i široká pokud má firma velké množství značek, z nichž mnohé byly rozšířeny do různých produktových kategorií.“<sup>10</sup>

Autoři knihy **Marketingová komunikace** ve své publikaci uvádějí, že „strategie značky začíná rozhodnutím, zda výrobky budou značkové, či nikoliv.“<sup>11</sup> Opírají se přitom o tvrzení, že pro některé kategorie výrobků nemusí být značka důležitá nebo užitečná. Jedná se především o homogenní nediferencované produkty, jako je ocel, suroviny, strojová zařízení a další produktu tohoto typu.

---

<sup>10</sup> KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Přel. M. Pěnčíková. 1. vyd. Grada Publishing, Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3, str. 547

<sup>11</sup> PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Dotisk Praha: Grada Publishing, 2009, 2007. ISBN 80-247-0254-1, str. 63

S výjimkou výše uvedeného typu produktů si však lze pouze těžko představit výrobek bez značky, i když např. u produktů typu čerstvé ovoce, zelenina, maso nebo chléb nemusí být označení značkou pravidlem.

Marketingoví pracovníci nedokáží pracovat s nediferencovanými produkty, a proto se vždy snaží najít něco, co zvýší tržní hodnotu produktu. A právě značka může být prvkem, pomocí kterého lze diferencovat vlastní výrobek od konkurenčních produktů. V okamžiku, kdy se firma rozhodne pro označení produktů, musí být určena komplexní strategie značky. Zvolená strategie pak bude určitým vodítkem pro označování dalších nově zaváděných produktů.

Produkt je možno značit jednou nebo více značkami. Při vícenásobném značení se obvykle používají maximálně dvě značky. Ve valné většině případů se však k označení produktu používá pouze značka jediná. Rozhodne-li se firma pro použití jedné značky, může využít některou ze čtyř strategií, které jsou uvedeny níže.

**Rozšíření řady** je strategie, která se aplikuje při označení existujících kategorií produktů a použití stejné značky na kategorie nové. Jedná se o často používanou strategii, která má řadu výhod. Image značky se totiž přenáší na nové výrobky, jež jsou uváděny na trh pod stejným jménem, čímž se zároveň zhodnocují prostředky vložené do značky již v minulosti.

Strategie **rozšíření značky** se využívá v případech, kdy existuje jedna značka pro více produktů v různých výrobních kategoriích. Příkladem mohou být brýle Adidas nebo piana značky Yamaha. Základní myšlenka je v podstatě stejná jako u strategie rozšíření řady, tzn. omezení rizik při zavádění nových produktů na trh, díky zastřešení již existující značkou a úspora investic do nové značky.

**Značka celé korporace** je zvláštním příkladem strategie rozšiřování. Při této strategii se název firmy používá pro všechny produkty dané společnosti. Tato strategie se často používá v oblasti služeb.

Při strategii **násobné značky** (multi-branding) se používají různá jména pro výrobky nebo skupiny výrobků ze stejné kategorie výrobků. Tato strategie zpravidla umožňuje jemnější segmentaci a positioning. Společnosti, které využívají strategii násobných značek, také často aplikují strategii nových značek, zejména při zavádění nových produktů na trh nebo při budování nových produktových kategorií.

### 3.3 Hodnota značky

Hodnotou obchodní značky je soubor aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi.<sup>12</sup> Je to hodnota, která bývá vnímána spotřebiteli jako přidaná hodnota k funkčním benefitům výrobku či služby a současně má výrazný vliv na nákupní chování spotřebitele. Hodnotu značky je třeba odlišovat od ocenění značky. V podstatě lze říci, že značka je to, co zůstane, když firma vyhoří.

Odhadovaná hodnota nejvýznamnějších světových značek je uvedena na webových stránkách.<sup>13</sup> Bohužel žádná z českých značek v žebříčku nejvýznamnějších světových značek nefiguruje. V České republice v současné době nenajdeme podobné hodnocení značek, ale jako všeobecný přehled o nejvýznamnějších i nejobdivovanějších firmách slouží žebříček CZECH TOP 100, kde jsou společnosti hodnoceny podle řady celosvětově uznávaných kritérií. Podrobnosti o metodice sestavování žebříčku lze opět nalézt na internetových stránkách.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> AAKER, D. A. *Brand building*. Přel. V. Jungman. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6, str. 8

<sup>13</sup> Dostupný z WWW: <<http://www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>>

<sup>14</sup> Dostupný z WWW: <<http://www.ct100.cz/cz/100-nejobdivovanejsich-firem-cr/popis-zebricku>>

### Výsledky umístění firem v žebříčku CZECH TOP 100 za rok 2009:

- 1 ŠKODA AUTO a.s.
- 2 ČEZ, a. s.
- 3 STUDENT AGENCY, s.r.o.
- 4 Kofola a.s.
- 5 Zentiva, a.s.
- 6 Komerční banka, a.s.
- 7 Plzeňský Prazdroj, a. s.
- 8 Česká pojišťovna a.s.
- 9 Skanska CS a.s.
- 10 AGROFERT HOLDING, a.s.

### 3.4 Hlavní kategorie hodnoty značky

Hlavní kategorie hodnoty značky stanovil David A. Aaker. Jsou jimi:

1. Znalost jména značky
2. Vnímaná kvalita
3. Věrnost značce
4. Asociace spojené se značkou<sup>15</sup>

**Znalost značky** vypovídá o síle přítomnosti dané značky v mysli spotřebitele. Je možno ji měřit různými způsoby. Při zjišťování znalosti značky se prověřuje, zda si spotřebitelé značku pamatují, od pouhé identifikace (Už jste tuto značku někdy viděl?), přes vzpomínku (Na které značky v této třídě výrobků si vzpomínáte?) nebo první vzpomínku (první značka, na kterou si respondent vzpomene) až po dominanci (jediná značka, kterou si respondent vybaví).

„**Vnímaná kvalita** a vnímaná hodnota značky jsou obzvláště důležitými asociacemi se značkou a často řídí rozhodování spotřebitelů.“<sup>16</sup> Vnímanou kvalitu lze

---

<sup>15</sup> AAKER, D. A. *Brand building*. Přel. V. Jungman. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6, str. 8

<sup>16</sup> KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Přel. M. Pěnčíková. 1. vyd. Grada Publishing, Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3, str. 274

považovat za hnací jednotku ekonomického výkonu společnosti a za jeden z hlavních impulsů podnikání. Často bývá spojována i s dalšími aspekty vnímání samotné značky.

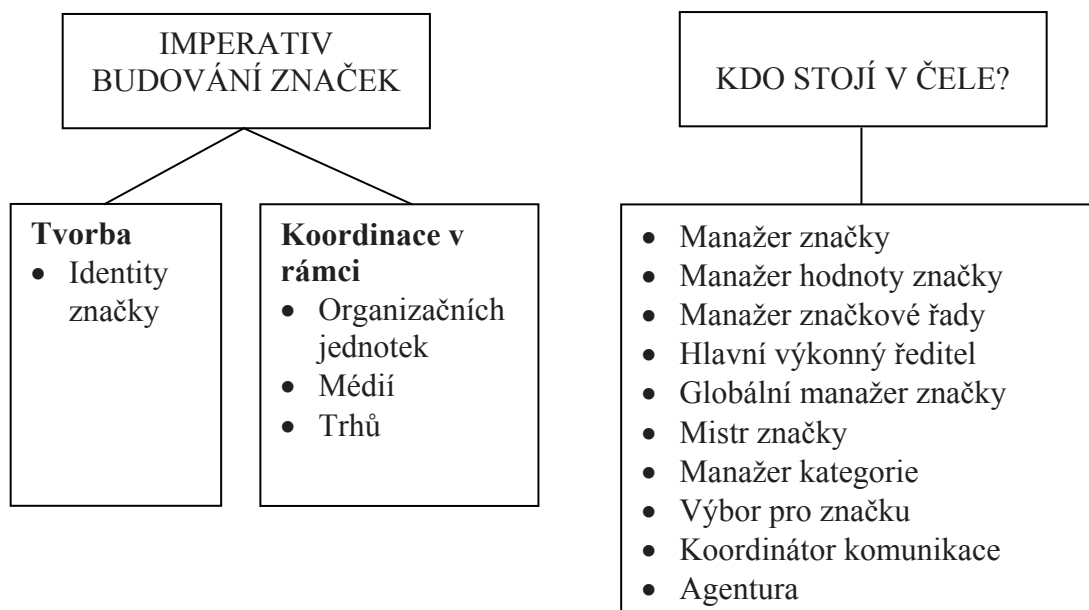
**Věrnost značce** nebývá v mnoha koncepcích hodnoty značky vůbec zmiňována. Přitom však existují alespoň dva důvody, proč je vhodné ji do těchto koncepcí zařadit. Prvním důvodem je fakt, že hodnotu značky vytváří právě věrnost, kterou zákazníci značce prokazují. Druhým důvod je skutečnost, že věrnost značce patří mezi klíčové aspekty ocenění značky, určené ke koupi nebo prodeji. Od skupiny věrných zákazníků se dá očekávat, že vygenerují předvídatelný objem prodeje. Značka, která nemá stabilní základnu věrných zákazníků, je obvykle velmi ohrožitelná, obzvlášť pokud nemá potenciál si věrné zákazníky vytvořit.

Mezi **asociace spojené se značkou** patří např. vlastnosti výrobku, konkrétní symbol nebo reklamní spojení se známou osobností. Asociace spojené se značkou výrazně ovlivňují identitu značky, která by měla vyjadřovat to, co má podle firmy představovat značka v mysli spotřebitelů.

### 3.5 Budování značky

Budování obchodní značky v sobě zahrnuje určité strategické a taktické požadavky, neboli imperativy, které pro firmu mnohdy představují významné organizační výzvy. Základním imperativem je mít určenu **identitu značky** jako primární podklad pro tvorbu a koordinaci taktických programů. Tato identita by měla mít dobře definovaný základ a tvořit nabídku hodnoty a/nebo základ pro vztah značka-zákazník. Identita značky musí být dostatečně bohatá a správně definovaná, aby pomohla rozlišit mezi dobře cílenými a užitečnými komunikačními aktivitami a mezi těmi, které jsou nekonzistentní a kontraproduktivní. Organizační imperativy, se kterými se potýkají strategové značek, jsou znázorněny v obrázku 3.1.

**Obrázek 3.1 Řízení značky**



Zdroj: Aaker AAKER, D. A. *Brand building*. Přel. V. Jungman. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6, str. 284

Philip Kotler ve své knize 10 smrtelných marketingových hříchů jako osmý hřích uvádí, že firma nezvládá budování značky a komunikační politiku. I když firma zjistí, že zákazníci mají celkem obstojnou představu o firemní nabídce, může shledat, že příliš nerozlišují mezi ní a nabídkou konkurence. „Položte jim následující otázku: „Bude-li se zboží všech značek prodávat za stejnou cenu, jaké značce dáte přednost?“ Odpoví-li zákazník, že jakékoliv či že žádnou ze značek nijak zvlášť nepreferuje, není to pro vás dobrá zpráva. Anebo můžete zákazníkovi položit jinou otázku: „Jak se jednotlivé značky od sebe odlišují?“ Odpoví-li, že v podstatě nijak, jde také o nedobré sdělení pro vaši firmu.“<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Kotler, P.: 10 smrtelných marketingových hříchů. Grada Publishing, 2005, 1. vydání, str. 87, ISBN 80-247-0969-4



Obrázek 3.2 Komiks



### 3.6 Umístění (positioning) značky

Obecně se v marketingu termínem umístování označuje postup, pomocí kterého se tvoří identita produktu nebo značky v myslích cílové skupiny. Jde o relativní konkurenční srovnání daného produktu nebo značky tak, jak je vnímáno cílovým trhem. Je důležité si uvědomit, že umístováním se většinou rozumí vnímání produktu cílovou skupinou, nikoliv záměr společnosti. V průběhu života produktu nebo značky dochází k průběžné změně tohoto vnímání. Tento proces se nazývá **Re-positioning**. Cíleně měnit umístování produktu je ovšem velmi komplikované. Spotřebitelé mají tendenci selektivně blokovat jakékoliv informace, které nejsou v souladu s jejich zkušenostmi a postoji – stejně tak mají tendenci blokovat i komunikační sdělení.

Základem **strategie umístování** bývá zpravidla postavena na konkurenční výhodě produktu nebo značky. Jde v podstatě o to, jak se odlišuje od konkurenčních produktů a jak je tato odlišnost vnímána spotřebitelem. Nejjednodušším způsobem, jak se dostat do mysli spotřebitelů je být prvním, který jejich potřeby uspokojuje. Následně i v případě vstupu dalšího konkurenčního subjektu s lepším produktem na trh je pro spotřebitele jednodušší pamatovat si prvního. V marketingu ovšem není podstatné, kdo na trh vstoupil jako první, ale spíše kdo je prvním v mysli spotřebitelů – taková společnost nebo značka může být z pohledu konkurenčních vztahů označována jako tržní vůdce. S pojmem positioning je také velmi úzce spojen pojem odlišení se. Jde v podstatě o druhou část procesu umístování – na straně společnosti, která usiluje o určité vnímání svého produktu. Odlišení by ovšem nemělo být samoúčelné, neboť takový proces není efektivní a pouze zvyšuje náklady.

### 3.7 Výběr cílového trhu (Targeting)

„Targeting, nebo-li výběr cílového trhu, je procesem rozhodování o tom, na který tržní segment by měla společnost aktivně působit.“<sup>18</sup> Firmy volí mezi přijetím nediferencovaného, diferencovaného nebo koncentrovaného targetingu. **Nediferencovaná** strategie působí na všechny zákazníky stejným marketingovým mixem. Dobrým příkladem je údajný výrok Henryho Forda na adresu jeho modelu Ford T: „Můžete ho mít v jakékoli barvě, pokud je to černá.“ I když se může tato strategie jevit jako naprosté zavržení kreativního přístupu k marketingovým konceptům, může být tato strategie za určitých předpokladů oprávněná. Obzvláště v případech, kdy standardizace umožní výrazné snížení nákladů na poskytování hodnotové, může být nediferencovaná strategie užitečná a účinná.

**Diferencovaná** strategie cílí na několik tržních segmentů současně, avšak na každý z nich jiným marketingovým mixem. Vhodným příkladem může být opět Ford, který vlastní relativně široké portfolio značek, včetně značek Aston Martin, Ford, Jaguar, Land Rover, Lincoln a Volvo, díky nimž má možnost útočit na různé segmenty automobilového trhu.

**Koncentrovaná** strategie se zaměřuje pouze na jeden segment, na jehož obsluhu se však plně soustředí. Příkladem může být značka Porsche, která cílí na segment vysokoškolsky vzdělaných mužů ve věku nad 40 let s ročními příjmy přes 200 000 dolarů. „I Porsche však používá podsegmenty identifikované pomocí psychologických faktorů: **Top guns** jsou ambiciózní typy, které očekávají, že si jich ostatní všimnou a usilují o moc a kontrolu; **elita** jsou starodávni aristokraté, kteří považují auto za dopravní prostředek, nikoli za rozšíření něčí osobnosti bez ohledu na to, kolik stálo; **fantastové** jsou snílci, kteří mají svá auta jako formu úniku a cítí se provinile, že takový vůz vlastní; **hrdí vlastníci** považují vlastnictví za cíl samotný jako odměnu za tvrdou práci a **bonviváni** jsou členové mezinárodní smetánky, jejichž auta zvyšují vzrušení v jejich již tak dost vzrušujících životech.“<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3, str. 41

<sup>19</sup> dtto

## 4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost Kofola a.s. je součástí skupiny Kofola, jednoho z nejvýznamnějších výrobců nealkoholických nápojů na čtyřech trzích střední a východní Evropy. Skupina působí v České republice, na Slovensku, v Polsku a v Rusku. Ve svých sedmi výrobních závodech, z nichž dva jsou v České republice, jeden na Slovensku, tři v Polsku a jeden v Rusku, zaměstnává více než 2000 lidí.

### 4.1 Mise a vize společnosti

**Misí** skupiny Kofola je s nadšením vytvářet atraktivní značkové nápoje, které budou nabízet spotřebiteli takovou funkční a emotivní hodnotu, že se pro něj stanou významnou součástí životního stylu.

**Vizí** skupiny Kofola je být preferovanou volbou pro zákazníky, zaměstnance a akcionáře. Do roku 2012 chce být skupina Kofola „dvojkou“ na trhu nealkoholických nápojů v České republice, na Slovensku a v Polsku. Cílem je mít v každé z uvedených zemí v kategoriích kolových nápojů a vod značky, které budou na 1. nebo 2. místě v dané kategorii. V ostatních kategoriích nealkoholických nápojů je cílem skupiny Kofola umístit své značky do 3. místa pomyslného žebříčku.

### 4.2 Historie až po současnost

Společnost Kofola je tzv. rodinná firma. Již v r. 1993 rodina řeckého rodáka Kostase Samarase koupila sodovkárnou státního podniku Nealko Olomouc v Krnově a zahájila výrobu sycených nápojů pod původním názvem SP Vrachos s. r. o. Ve stejném roce byla založena firma HOOP v Polsku. Rok 1996 je také považován za oficiální vznik společnosti Kofola, jak ji známe dnes. Rok 1998 je v Kofole charakteristický technologickým rozvojem, založením dceřiné distribuční společnosti SANTA NÁPOJE SLOVENSKO spol. s r. o. a vstupem na slovenský trh. V roce 1999 byla představena **nová řada sirupů pod značkou Jupí**. Rok 2000 byl pro firmu klíčový. Spojila svůj výrobní program s nápojem Kofola, když s opavskou farmaceutickou společností Ivax, tehdejšími vlastníky značky, uzavřela licenční smlouvu na jeho stáčení.

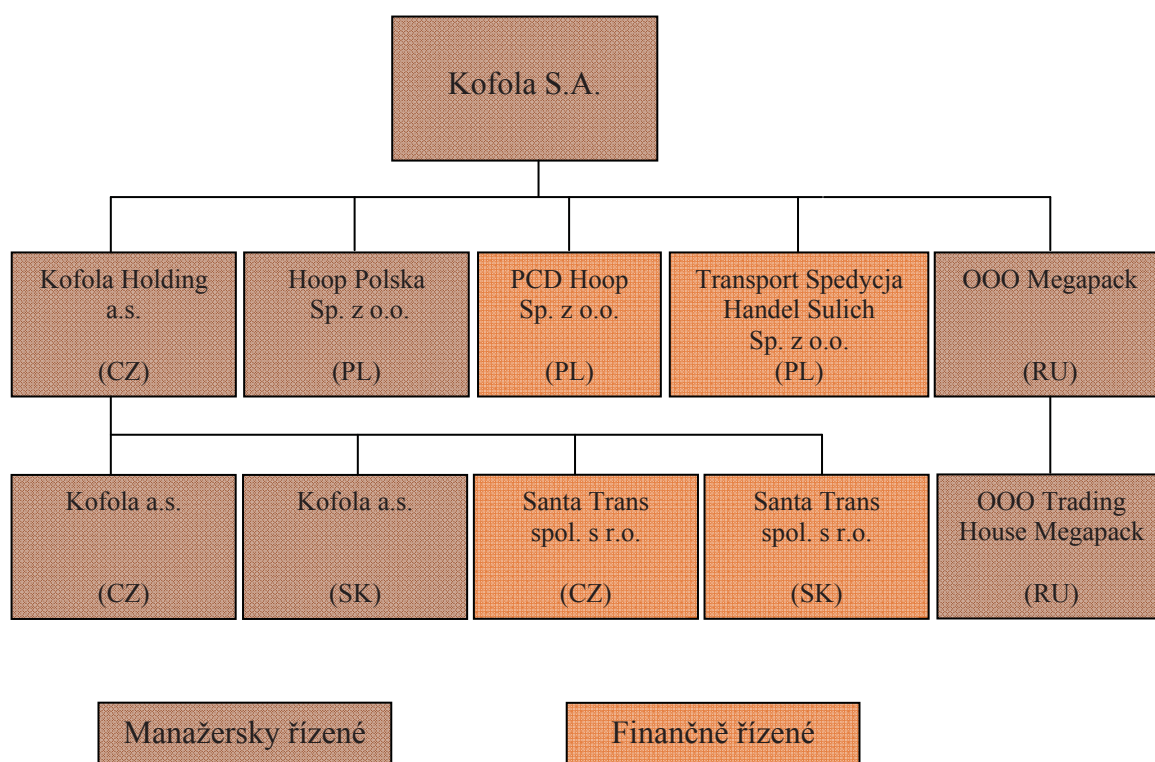
Dále následovala koupě značky Top Topic, vytvoření nové značky **Jupík**, která spadá do kategorie ovocných nesycených nápojů a rozšířila tak značku Jupí do dětské kategorie (2001). Rok následující byl pro společnost rokem expanzí a strategických investic - nákup registrované obchodní známky a originální receptury tradičního nápoje Kofola od společnosti Ivax za 215 milionů korun. Obchodní jméno společnosti v České republice a její dceřiné společnosti na Slovensku bylo změněno na Kofola, a.s.

V roce 2003 byla v Polsku založena dceřiná společnost pod obchodním jménem Kofola Sp. z o. o. Polský HOOP získal 50 % akcií společnosti Megapack v Rusku a vstoupil na Varšavskou burzu cenných papírů. Následující rok se firma rozhodla pro první inovaci československého tradičního nápoje Kofola po 40 letech jeho existence – představení značky Kofola Citrus. Kofola pokračovala ve své expanzi založením dceřiné společnosti Kofola Rt. v Maďarsku. Vstup do segmentu balených vod s pramenitou vodou Rajec. Dále následovalo slavnostní otevření nového výrobního závodu v Polsku (2005). Jednalo se o největší českou investici v této zemi vůbec. Produktové portfolio na českém a slovenském trhu společnost rozšířila znovuuvedením nápoje Chito Tonic a stala se také výhradním výrobcem a distributorem nápoje Capri-Sonne.

V listopadu 2006 došlo k vyčlenění holdingu jako společnosti s vlastní právní subjektivitou a názvem Kofola Holding, a.s. Koupě české nápojářské společnosti Klimo, s.r.o. Na trh byla uvedena řada přírodních 100% džusů a ovocných nápojů **Jupí v obalu Tetrapak**. Hlavním sdělením této novinky bylo složení bez konzervantů, a „bez éček“. Cílem uvedení této řady pod značkou Jupí bylo zvýšení důvěryhodnosti u spotřebitelů, rozšíření výrobní řady do segmentu džusů a nektarů a proniknutí na polský trh. Design byl moderní a pro Českou republiku možná až nadčasový. O rok později se firma může pochlubit představením nového výrobku Rajec Bylinka – přírodní pramenité vody obohacené o rostlinné výtažky z meduňky a mateřídoušky. Při premiérové účasti v žebříčku 100 obdivovaných firem České republiky obsadila Kofola 8. místo. Akcionáři společností Kofola Holding a.s. a polské nápojářské trojky Hoop S.A. uzavřeli vstupní dohodu o sloučení obou firem (2008). Nově vzniklá skupina Kofola - Hoop získala nového investora – společnost Enterprise Investors se 42,45% akcií. Majoritní podíl společnosti zůstává nadále u českých majitelů. Společnost Kofola na Slovensku koupila ochrannou známku Vinea. Na trh byla uvedena nová varianta nápoje Kofola – Kofola Bez cukru.

Počátkem roku 2009 mateřská Kofola - Hoop S.A. mění jméno na Kofola S.A. (obr. 4.1). Aktuální pole působnosti firmy naleznete v **příloze 1**. Produktové portfolio bylo rozšířeno o 3 nesycené varianty nápoje Top Topic. Během dalšího období společnost Kofola rozšířila své produktové portfolio o množství novinek. Řada pramenitých vod Rajec byla rozšířena o Rajec kyslík, funkční ochucené vody Rajec byly doplněny o nové příchutě Tajemství stromů a limitovanou edici Letní bouřka, obnovena byla výroba prémiových ovocných nápojů pod značkou Snipp, na trh byl uveden nápoj Orangina a v rámci spolupráce se společností Sara Lee začala Kofola vyrábět nesycený nápoj Pickwick Just Tea. Na českém trhu byla zahájena distribuce legendárního syceného hroznového nápoje Vinea. V roce 2010 také oslavila značka Kofola 50 let od svého vzniku.

**Obrázek 4.1** Struktura skupiny Kofola



Zdroj: vlastní zpracování

## **5 TVORBA STRATEGIE PRO ZAVEDENOU ZNAČKU**

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na tvorbu strategie pro již zavedenou značku Jupí, která působí na českém trhu již více než 10 let. Informace a podklady ke strategii jsem čerpala z interních zdrojů společnosti Kofola. V této společnosti se na přípravě strategie značky největší měrou podílí marketingové oddělení, převážně Brand Manager, což je manažer značky, který sbírá data z interních a externích zdrojů a na jejich základě následně připravuje danou strategii pro „svou značku“. Vzhledem k tomu, že pracuji na pozici Brand Manager pro značku Jupí, jsem čerpala zejména z vlastních zkušeností a z aktuálně dostupných zdrojů dat, jako jsou např. marketingové výzkumy a analýzy trhu. Bakalářskou práci jsem připravovala téměř paralelně s přípravou reálné strategie pro sirupy značky Jupí, jejímuž zpracování předcházela detailní analýza vývoje trhu, analýza konkurenčního prostředí, definování positioningu značky Jupí a zohlednění výrobně-technologických a inovačních možností firmy. Vzhledem k tomu, že není možné shrnout celou přípravu strategie do této práce, zejména z důvodu obsáhlosti i časové náročnosti daného tématu, některé části budou popsány relativně stručně.

### **5.1 Historie zavedené značky Jupí**

Na přelomu roku 1998 a 1999 vznikly první výrobky v kategorii nesycených ovocných nápojů pod značkou Jupí, a to sirupy. Do té doby se sirupy prodávaly pod značkou Santa. Sirupy Jupí doslova nastartovaly svou kariéru díky televizní reklamě. Ta měla za úkol oslovit zejména dětské spotřebitele, informovala o „moři pití“ a jejím hlavním sdělením byl slogan „Jupí, to má šťávu!“. Pomocí této reklamy se sirupy Jupí dostaly na první místo v tržních podílech v České republice v kategorii sirupů a od té doby si tento přibližně 40% podíl drží.

### **5.2 Jupí „umbrella“**

Slovo umbrella v překladu znamená deštník a v oblasti marketingu se používá pro seskupení více druhů produktů pod jednu značku. V historii značky Jupí byly vyráběny ovocné nápoje s různými obsahy ovocné složky ve formátech 1,75L PET, 0,5L PET a také džusy s obsahem 0,2L ve skleněných obalech pro segment gastronomie (u nichž později došlo k rebrandingu na značku Snipp). Velký význam ve vnímání spotřebitelů značky Jupí přinesly 100% džusy a nápoje v obalech tetrapak. Svojí kvalitou a designem zvýšily



celkovou kredibilitu této značky. Po dlouhodobém boji s konkurencí ale tato produktová řada musela být zrušena. Všechny uvedené produkty měly kladný vliv na vývoj značky Jupí jako takové, nicméně kategorie produktů se od sebe natolik odlišovaly, že bylo potřeba se rozhodnout, který produkt bude „core produktem“ celé Jupí umbrelly a na který budou soustředěny veškeré investice. V roce 2010 bylo rozhodnuto, že se značka Jupí bude soustředit pouze na sirupy a celý positioning, neboli umístění, bude zaměřen pouze na tento produkt. Hlavním důvodem byly zejména příjmy, které, v případě značky Jupí, znamenaly pro společnost Kofola druhou nejvyšší hodnotu ze všech prodáváných značek.

### 5.3 Současný stav

Sirupy Jupí (obr. 5.1) se prodávají na českém i slovenském trhu. Kompletní portfolio jsem umístila do **přílohy č. 2**. Na Slovensku se prodává cca 1/8 toho, co na českém trhu. V ČR si sirupy Jupí stále drží přibližně 40% tržního podílu, nicméně v roce 2010 část svého tržního podílu ztratily, což bylo způsobeno hlavně vstupem nových konkurenčních výrobků na trh.

**Obrázek 5.1** Ukázka portfolio Jupí sirupy



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie sirupů v ČR je jedna z mála kategorií, a troufám si říci, že téměř jediná, která v dnešní době roste. Chování trhu si lze vysvětlit jako dopad nedávné ekonomické krize. Vzhledem k povaze kategorie sirupů, jakožto produktů s významným ekonomickým potenciálem, je logické chování konkurence a vstup nových produktů na rostoucí trh. Tato situace si žádá vhodně zvolenou strategii pro udržení vedoucí pozice sirupů značky Jupí na trhu. S ohledem na prodejní podíly bude klíčovým teritoriem právě Česká republika.

Při tvorbě strategie jsem postupovala následovně. Nejdříve jsem zmapovala trh sirupů, včetně konkurenčního prostředí. Současně jsem důkladně prostudovala marketingový výzkum na sirupy, abych zjistila spotřebitelské chování; co pro spotřebitele znamenají sirupy, co od nich očekávají a co spotřebitelům nejvíce vadí. Rozebrala jsem také positioning značky Jupí. Dále jsem si vytvořila vlastní SWOT analýzu a také BCG matici, abych si ujasnila postavení sirupů ve společnosti, silné a slabé stránky, příležitosti a potenciální hrozby. Poslední pomůckou při tvorbě strategie mi byla analýza Needscope, kterou vypracovala společnost TNS Aisa na základě zadání společnosti Kofola Holding, a.s. Mimo jiné jsem také čerpala inspiraci ze služebních cest v New Yorku, Londýně, Moskvě a Paříži.

### **5.3.1 Analýza konkurence**

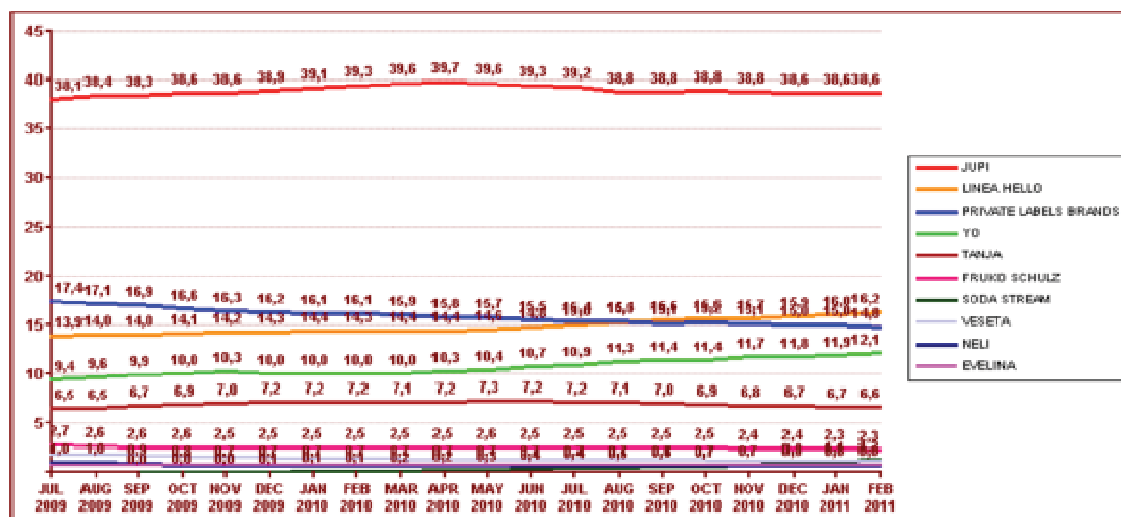
Na trhu v ČR v současné době existují 2 hlavní typy konkurence. Jedná se o konkurenci cenovou a kvalitativní. Sirupy Jupí se v obou případech nacházejí přibližně uprostřed konkurenčního pole.

Český trh se sirupy nabízí spotřebitelům rozmanitý a široký výběr domácích i zahraničních produktů. Pro hodnocení konkurenční síly podniku je třeba znát konkurenty na daném relevantním trhu. Pro analýzu konkurence jsem využila interní podklady společnosti Kofola, které graficky znázorňují tržní podíly jednotlivých společností, operujících na českém trhu sirupů. Pokud nepočítáme privátní značky, největšími konkurenty jsou sirupy Hello od firmy Linea Nivnice a sirupy YO od společnosti Eckes Granini.



**Obrázek 5.2 Pohled na celkový trh se sirupy v ČR**

**Total Market CR = %Val MAT | Period Ended FEB 2011 | | Share of SYRUPS CR**  
**TOP 10 BRANDS by MAT - Graph**



Source: A Nielsen

Zdroj: interní data Kofola Holding, a.s.

Obrázek 5.2 znázorňuje tržní podíl jednotlivých značek na trhu sirupů v České republice. Konkurenční značky jsou barevně odlišeny. Svislá osa znázorňuje tržní podíl jednotlivých značek na celkovém trhu v ČR ve value („v peněžním vyjádření“). Vodorovná osa zobrazuje procentuální podíl jednotlivých značek na daném trhu v časově ohraničeném úseku. MAT vyjadřuje meziroční změnu tržního podílů jednotlivých značek (z anglického Moving Annual Total). Jak z tohoto grafického znázornění vyplývá, značky Jupí, Hello a YO se nacházejí na předních místech prodeje, společně s privátními značkami jednotlivých obchodních řetězců, jako jsou např. Tesco, Ahold a Kaufland. Tržní podíl značky Jupí se pohybuje okolo 40%.

### Značka YO

Na trhu existuje již přibližně 7let, s mírně rostoucím tržním podílem. Aktuální tržní podíl značky YO je 12% v hodnotě. Po celou dobu funguje bez jakékoliv marketingové

podpory, pouze v roce 2010 byla podpořena billboardovou kampaní. Oproti značce Jupí má racionální benefity, kterými jsou ovocná složka a absence konzervantů. V roce 2010 u této značky došlo ke dvěma radikálním změnám na českém i slovenském trhu. Změna skleněné láhve na plastovou a také převedení distribuce pod Karlovarské minerální vody, tím pádem větší možnosti pro zalistování tohoto produktu do zatím neobsazených obchodních řetězců. Nevýhodou této značky může být vysoká cena.

**Obrázek 5.3 Ukázka portfolia Yo sirupy**



Zdroj: vlastní zpracování

### **Značka Hello**

Na trhu existuje již cca 10let, v loňském roce byl uskutečněn launch neboli zavedení nové výrobkové řady, která je bez konzervantů a s ovocným podílem. Sirupy Hello mají novou PET láhev o objemu 0,7L. Marketingová podpora probíhá zatím jen prostřednictvím inzerátů v médiích, komunikujících ovoce a hustotu.

**Obrázek 5.4 Ukázka portfolia Hello sirupy**



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.2 Výzkum spotřebního a nákupního chování pro kategorii sirupů

Zadavatelem výzkumu na sirupy byla společnost Kofola Holding a.s. a dodavatelem společnost FOCUS, Marketing & Social Research. Výzkum byl prováděn na území ČR (hlavní město Praha a město Olomouc) na přelomu roku 2008 a 2009.

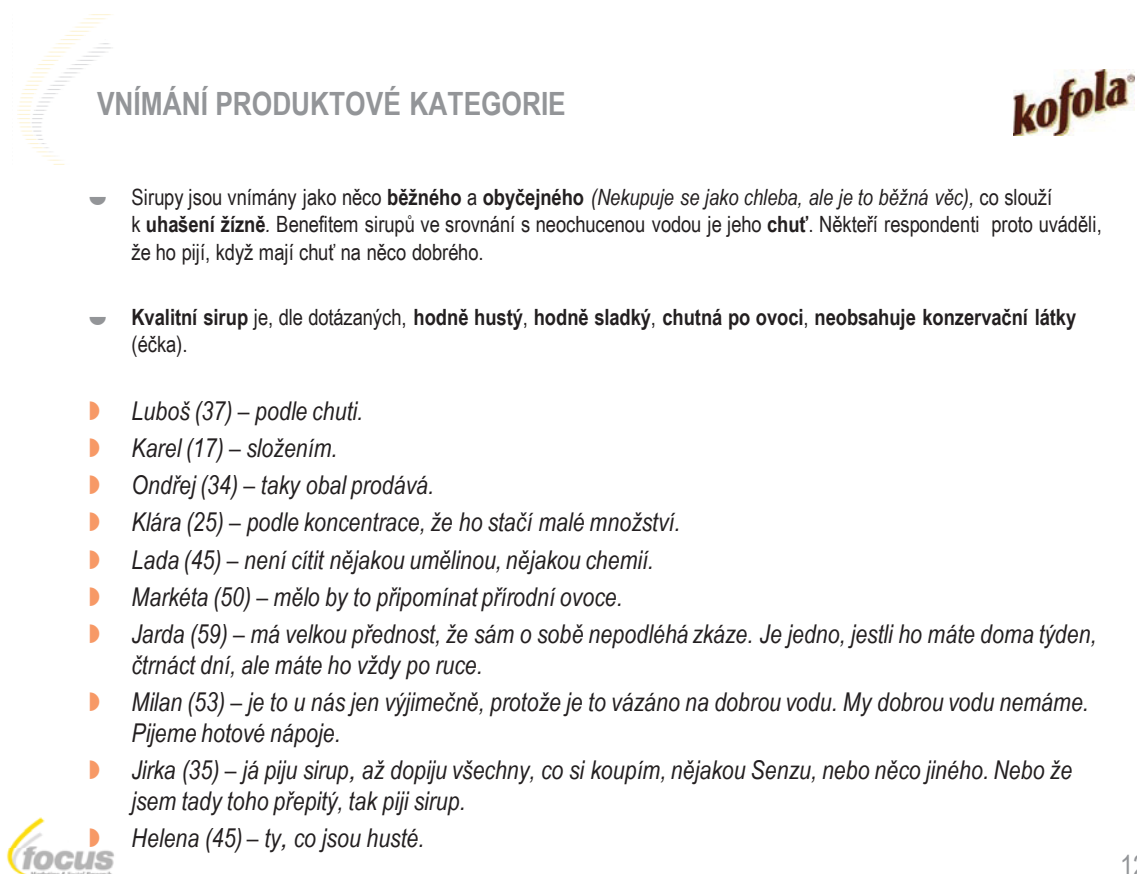
Primárním cílem výzkumu byla kvalitativní analýza spotřebního a kupního chování českých spotřebitelů ve vztahu k sirupům. Dalším cílem výzkumu byl stručný pre-test dvou konceptů nového výrobku. Uvedené primární cíle byly operacionalizovány do následujících témat scénáře focus group: 1. Vnímání produktové kategorie; 2. Spotřeba sirupů v domácnosti (kdo?, jak?, kdy?, kde?, a kolik?); 3. Motivy konzumace sirupů; 4. Oblíbené sirupy; 5. Postoj k obalům sirupů; 6. Nákup sirupů; 7. Vnímání vybraných značek sirupů. Daný výzkum byl součástí širší studie na téma sirupy a český spotřebitel.

Další část obsahuje kvantitativní empirický reprezentativní výzkum na populaci ČR starší 15 let (800 respondentů). Skupinový rozhovor byl prováděn psychologem a součástí byl také videozáznam. Skupiny respondentů byly zapojeny do dvou skupinových diskuzí. Jedna skupinová diskuze probíhala s konzumenty sirupů dražších než 50Kč (nejčastěji se jednalo o konzumenty značky YO) a druhá skupinová diskuze byla uskutečněna s konzumenty levnějších sirupů (nejčastěji se jednalo o konzumenty značky Jupí). Zvolena metoda výzkumu „focus group“. Celkem se účastnilo 21 respondentů, z toho 11 v Olomouci (konzumenti běžných sirupů, nejčastěji se jednalo o konzumenty značky Jupí), 10 v Praze (konzumenti dražších sirupů, nejčastěji se jednalo o konzumenty značky YO). Délka focus group 180 minut.

Jedním z nejdůležitějších faktorů vycházejících z výzkumu (obr. 5.5) je uvědomění si, že spotřebitelé sirup vnímají sirupy jako něco běžného a obyčejného, co slouží k uhašení žízně. Benefitem sirupu ve srovnání s neochucenou vodou je jeho chuť. Kvalitní sirup je, dle dotázaných respondentů, hodně **hustý**, hodně **sladký**, chutná po **ovoci**, **neobsahuje konzervační látky** ani jiná „éčka“. Sirup v domácnosti pijí všichni její členové, avšak děti jsou označovány za největší konzumenty sirupů. Matka nejčastěji sirupy nakupuje. Přestože konzumenti sirupů Jupí přemýšlejí nad otázkou konzervantů, jsou natolik loajální značce, že si „ten svůj“ sirup koupí, i když konzervanty v malé míře přeci jen obsahuje. Většina lidí používá na přípravu svého oblíbeného sirupu kohoutkovou

vodu, proto nás také kvalita a cena vody velmi zajímá. Spotřebitelé Jupí jsou velice loajální ke značce.

### Obrázek 5.5 Ukázka z výzkumu na sirupy Jupí



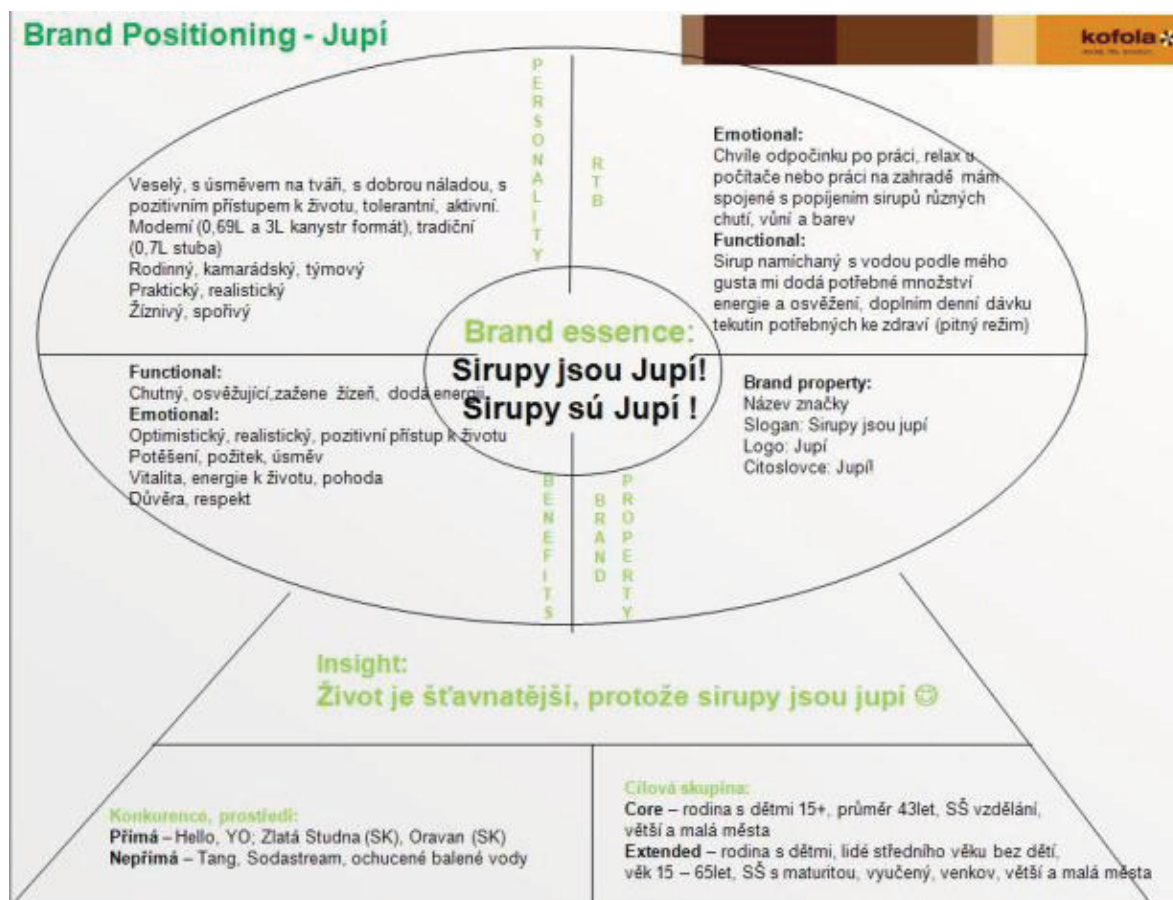
12

Zdroj: interní data Kofola Holding, a.s.

### 5.3.3 Positioning Jupí

Současné umístění značky neboli positioning (obr. 5.4) je založen na emocionálním benefitu radosti a je spojen s ovocem. Samotné citoslovce „jupí“ vystihuje radost, zábavu, nespoutanost. Hlavním „tvůrcem“ positioningu byli spotřebitelé. Při podrobnější analýze positioningu jsem došla k závěru, že konkurence dosud výrazněji nekomunikuje a žádný z konkurentů nevlastní tzv. unique selling benefit.

Obrázek 5.6 Positioning značky Jupí (zdroj Kofola,a.s.)



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.4 SWOT analýza

Náplní manažera značky je také vlastním zpracování SWOT analýzy (obr. 5.7). Opět jsem vycházela ze všech dostupných údajů ke značce Jupí, ke konkurenci, k makroprostředí. Spoustu důležitých informací jsem čerpala z výše uvedeného výzkumu, na jehož realizaci jsem se osobně podílela. Také jsem brala v úvahu podíl značky na českém a slovenském trhu, případný potenciál na trh polský. Data z trhu jsem čerpala z interních dat společnosti Kofola. Nejednou jsem si přímo na nákupní ploše monitorovala chování spotřebitelů, vystavení sirupů na regále v kontextu s jejich tržním podílem, množství příchutí, materiál obalů, úroveň umístění na regále, cenové úrovně jednotlivých značek a letákové akce.

Obrázek 5.7 Positioning značky Jupí

Strengths	Opportunities
<p><b>Dominantní pozice na trhu</b>  <b>Nejvyšší market share na trhu</b>  <b>Tradiční a nové exotické příchutě – 12</b>  <b>Výdělečnost značky</b>  <b>Nejsilnější hráč na trhu</b></p>	<p><b>Rostoucí kategorie sirupů (MAT 0,87% volume, 4,48% value)</b>  <b>Růst podílů formátu PET 0,7 l (MAT 39% volume, 34% value)</b>  <b>Optimalizace % podílů sirupů Jupí ve value na jednotlivých channels dle vývoje trhu (Supermarkety, Medium a Large Gr.)</b>  <b>Sezónní aktivity v HM a SM - letáky, stojany, promo soutěže</b>  <b>Klesající podíly privátních značek, růst podílů dražších značek</b></p>
Weaknesses	Threats
<p><b>Bez obsahu ovocné složky</b>  <b>Konzervanty</b>  <b>Bez zdravotních benefitů – obsahu vitamínů</b>  <b>Nedostatečný důraz a pozornost firmy na kategorii sirupů</b></p>	<p><b>Otevření kategorie sirupů bez konzervantů a s ovocnou složkou</b>  <b>Růst konkurence Lines Hello (sales in SM and ML Groceries), YO v nových PET – snížení ceny, růst distribuce na tradičním trh v kombinaci se snížením ceny PET formátu</b>  <b>PR aktivity minerálních a přírodních vod – Rajec a další – čistota vody z kohoutků vs. ze zdrojů</b>  <b>Soda stream sirupy</b>  <b>Aktivity konkurence na rostoucím trhu sirupů – akční a neakční ceny (YO, Hello s podíly ov. složek)</b>  <b>Ukončení krize může znamenat zastavení růstu kategorie sirupů</b></p>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.5 BCG matice

Jako další nástroj pro výběr marketingové strategie jsem zvolila BCG matici vytvořenou firmou Boston Consulting Group. Model je založen na myšlence, že výše peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. Tyto dva faktory označuje BCG za faktory strategické úspěšnosti.

Na základě výše zmíněné teorie a definice patří sirupy do kvadrantu Dojně krávy. Jsem si vědoma toho, jak je důležité průběžně sledovat fáze cyklu tržní životnosti sirupů Jupí.

**Obrázek 5.8 BCG matice sirupy Jupí**

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu	<i>Dojné krávy</i>	Bídni psi

Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.3.6 NeedScope analýza

Needscope analýza je jedním z nových nástrojů, který společnost Kofola Holding a.s. používá pro určování positioningu a strategie svých značek. Já jsem tuto analýzu použila pro uvědomění si postavení značky Jupí na trhu v porovnání s ostatními značkami. Je důležité vědět, kde se značka právě nachází, kde je konkurence a kam chceme značku posunout.

NeedsCope<sup>20</sup> je unikátní systém pro řízení a měření image značek s ohledem na potřeby zákazníků. Může být také nástrojem pro vytvoření strategie a positioningu značky. Díky této metodice je možné hluboce porozumět značkám i potřebám spotřebitelů. Tento systém (narozdíl od tradičních přístupů) bere totiž v úvahu obě dimenze image, a to vědomou i podvědomou. Součástí této analýzy byl také workshop.

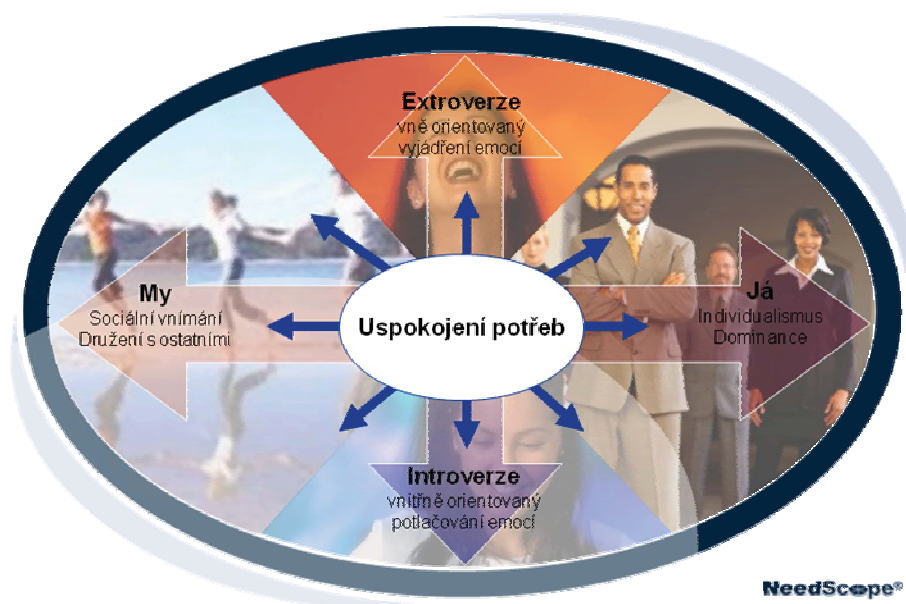
Tato analýza vysvětluje různé strategie lidského chování. Předpokládá, že každý jednotlivec průběžně mění své strategie/své chování v závislosti na své náladě, situaci či možnostech.

---

<sup>20</sup> Analýza od TNS Aisa. Zdroj dostupný online [cit. 2011-05-01] z WWW: <http://www.needscope.cz>

**Obrázek 5.9 Psychologický model NeedScope**

*Psychologický model NeedScope*

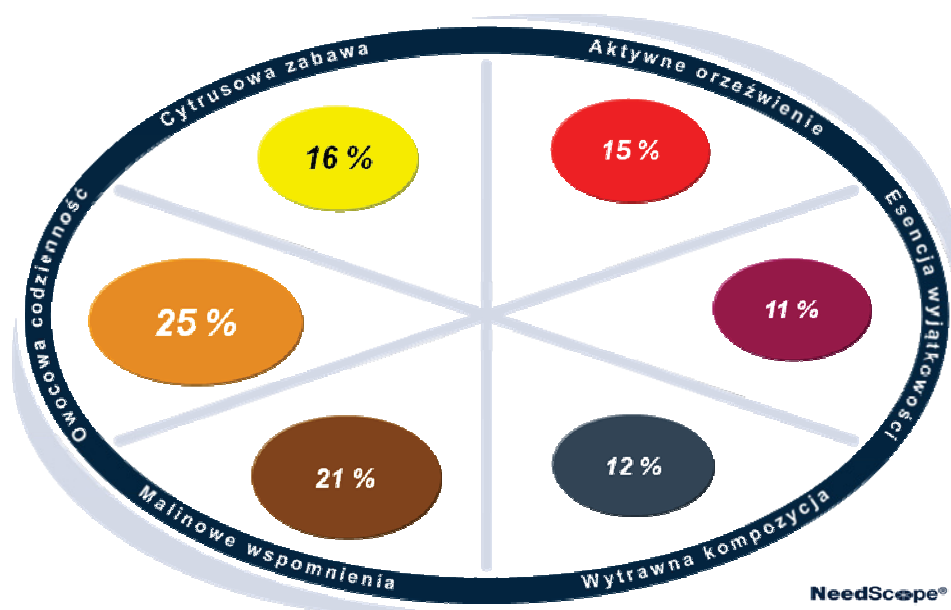


Zdroj: interní data Kofola Holding, a.s.

Ovál je rozdělen do 6ti segmentů a každý segment má své charakteristické vlastnosti. Za povšimnutí stojí segment, zaujímající 21% podíl ve value na trhu (obr. 5.10), kde se vyskytují sirupy Jupí a Hello. Charakteristickými rysy tohoto segmentu jsou: tradice, rodinná balení, ekonomicky výhodná balení; nápoje ovocné, nesycené; konzumace doma s rodinou. Mezi další charakteristické rysy tohoto segmentu patří mimo jiné také pocit bezpečí a důvěry. Více informací o hodnotách a povaze jednotlivých segmentů naleznete v **příloze č. 3**.



Obrázek 5.10 Velikosti segmentů v % value (Kofola, TNS Aisa)



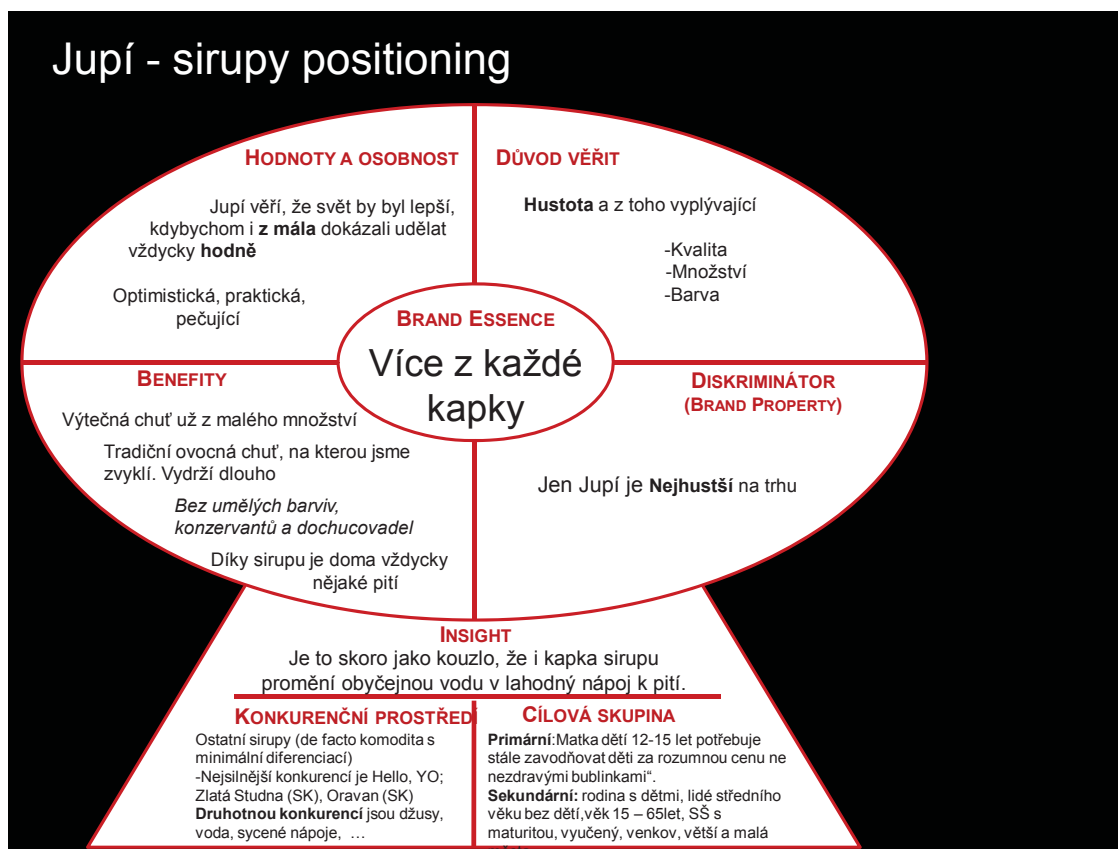
Zdroj: interní data Kofola Holding, a.s.

#### 5.4 Návrh strategie

Při návrhu strategie pro sirupy Jupí jsem se snažila využít své teoretické znalosti i zkušenosti z praxe a zohlednit realitu na trhu podloženou reálnými daty a výzkumy a navíc zohlednit reálné možnosti firmy. Hlavním heslem mé zvolené strategie je: „nic nezkazit“.

Na základě všech zjištěných informací navrhuji strategii zvolenou z několika částí. K první změně při navržené strategii dochází v positioningu, k tzv. re-positioningu (obr. 5.10). Změna se může zdát nepatrná, nicméně dochází k osvojení si benefitu pro celou kategorii sirupů – hustoty. Doposud značka Jupí žádný takový benefit nevlastnila a považují za důležité, aby si lidé tuto vlastnost vybavili ve spojení právě se značkou Jupí. K tomu pomůže komunikace hustoty na obalech, v marketingové kampani, na POS materiálech a hlavně skutečná hustota samotného sirupu.

Obrázek 5.10 Re-positioning Jupí (Kofola)



Zdroj: interní data Kofola Holding, a.s.

Změna positioningu bude mít vliv na komunikaci sirupů, tzn. hlavním sdělením už nebude jen zábava, ale hlavně hustota a ovocnost. Zábava bude komunikována až jako druhotné sdělení. Záleží na prostředcích firmy, jak silná bude kampaň a propagace nové strategie. Z výzkumů jsem také získala následující poznatky. Zřejmě již nenaučíme více spotřebitelů pít sirupy, ale můžeme naučit spotřebitele pít více sirupů. Tzn. ideálním řešením je najít **nový způsob konzumace sirupů**. Ne jenom v domácnosti na míchání s vodou či do čaje. Znamená to najít novou příležitost – např. do dezertů, do piva, do sifonu, s sebou...

Ze SWOT analýzy je zřejmé, jakým směrem se ubírá konkurence. Ideální by bylo vytvořit sirupy bez konzervantů a s ovocnou složkou, které by byly na cenové úrovni YO sirupů a přitom si ponechat stávající řadu současných sirupů. Možnosti firmy jsou však v současné době dány a tento krok se zatím jeví jako nereálný. Proto jsem se zamyslela, jak tedy využít sirupy k jiné spotřebě, než doma a přitom se posunout v NeedScope oválu

o jeden a půl prostoru výše, tzn. do segmentu, pro který jsou charakteristické znaky: miluje zábavu, je přátelský, tolerantní, bezstarostný, spontánní, pro každou příležitost, bez chemických barviv, bez umělých sladidel.

Z BCG analýzy je zřejmé, že sirupy jsou pro firmu jedním ze stěžejních produktů. Toto je důležité si stále uvědomovat a nepouštět se do žádných radikálních změn, které by mohly zásadním způsobem tento produkt změnit a ovlivnit tak přísun peněz do firmy.

Nová strategie se mi nejlépe bude vysvětlovat pomocí marketingového nástroje, tzv. **marketingového mixu 4P:**

**Produkt** – Jupí sirup pro novou příležitost, v unikátním novém obalu. Praktické jednorčové balení ve 20 ml sáčku. Ideální balení na cesty, s sebou. Do kapsy, do batůžku, na kolo. Vhodné také jako balení dětem do školy, do aktovky. Praktický do stanu na dochucení čaje a přitom není potřeba s sebou vozit celou láhev sirupu, která se za pobyt na dovolené nevypije. Nová příležitost pro spotřebitele, jak si vychutnat svůj oblíbený sirup jinde. Celkem 15ks ve velkém sáčku (obr. 5.11). Mix tří nejoblíbenějších příchutí na českém i slovenském trhu – pomeranč, malina a lesní směs.

**Obrázek 5.11 Jupí sirupy v sáčku pro novou příležitost**



Zdroj: interní data Kofola Holding, a.s.

**Place** - vzhledem k již fungující distribuci firmy Kofola je možné počítat s umístěním nového výrobku do sekce mezi sirupy. Obal je koncipován tak, aby bylo možné velký sáček nejen umístit do regálu, ale také ho zavěsit na háček. Více informací o samotném produktu můžeme vidět v **příloze č. 4**. To umožní lepší viditelnost přímo na prodejně. Duben je ideální doba na launch tohoto produktu tak, aby byl na sezónu přístupný ve všech možných distribučních místech a spotřebitel měl možnost již letos na dovolenou tento produkt vyzkoušet.

**Price** – konzumenti sirupů jsou velmi citliví na cenu. Proto je potřeba na tento fakt myslet při tvorbě cenové strategie. Požadavek a návrh marketingu s ohledem na ziskovost produktu je, aby cena novinky na regále nepřesáhla cenu současných sirupů Jupí v plastovém obale. V přepočtu na litr bude cena samozřejmě vyšší, ale ve vnímání spotřebitele cena bude působit adekvátně.

**Promotion** – samozřejmostí je zvýraznění novinky přímo na regále a prodejní ploše pomocí POS materiálů. POS ("Point Of Sale" - místo prodeje) materiály (taktéž nástroje) jsou velmi důležitou součástí prezentace zboží v místě nákupu/prodeje. Dobře zvolené a zacílené POSM dokážou upoutat zákaznickou pozornost a ovlivnit jeho konečné rozhodnutí o koupi. Také umístění nového produktu na webové stránky [www.jupiland.com](http://www.jupiland.com). Samotný obal má velkou komunikační plochu, kde je možné zdůraznit výhody a možnosti použití nového produktu a přímo na obale komunikovat na zákazníky. Jako formu reklamy, s ohledem na omezenou výši rozpočtu pro tento produkt, navrhuji použít sampling („sampling“ – rozdávání vzorků) neboli vkládání v časopisech, tzn. vkládání jednotlivých kusů Jupí sirupu v sáčku do časopisů. Součástí samplingu bude reklama na současné Jupí sirupy pro zvýšení podvědomí o značce u spotřebitelů a zároveň upozornění na novinku pod jejich oblíbenou značkou. Volba médií bude volena na základě cílové skupiny na sirupy, která tak bude mít příležitost tuto novinku rovnou vyzkoušet. Stejnou příležitost budou mít také potenciální spotřebitelé, kteří si zakoupí daný tištěný titul a kteří doposud Jupí sirupy nevyzkoušeli. Součástí plánovaných PR aktivit je také tisková zpráva pro zástupce tiskových vydavatelství i ostatních médií.

## 6 ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout vhodnou strategii pro existující značku sirupů Jupí.

Samotnému návrhu strategie předcházela analýza současné tržní situace, analýza konkurence, průzkum spotřebitelských preferencí, stanovení positioningu a SWOT analýza značky Jupí.

Při tvorbě strategie jsem dále vycházela, kromě závěrů ze strategických analýz, také z výzkumu, který pro společnost Kofola Holding a.s. realizovala společnost Focus - Marketing & Social Research.

Po zhodnocení všech skutečností zjištěných v analytické části práce jsem doporučila strategii, zahrnující všechny části marketingového mixu (4P).

Nejdůležitějším zjištěním všech podrobnějších analýz byl překvapivě fakt, že uvedený produkt je pro hlavní cílovou skupinu zákazníků v pořádku ve své stávající podobě. Vývoj trhu si však žádá neustálé inovace ze strany výrobců a proto byl, jako jeden z nejdůležitějších kroků mnou navrhované strategie, doporučen zcela nový, unikátní typ produktu pro novou cílovou skupinu spotřebitelů.

Nový produkt, kterým je praktické balení patnácti jednorčcových sáčků se třemi různými příchutěmi sirupu Jupí, nabízí zcela nové příležitosti a možnosti, co se týče způsobu konzumace sirupů.

Z hlediska základních strategických koncepcí jsem tedy zvolila strategii diferenciací produktů a navrhla jsem výrobek s unikátním typem obalu, který v kategorii sirupů nepoužívá žádná z konkurenčních značek.

Přesto, že z obecného hlediska zaujímají sirupy značky Jupí v BCG matici pozici dojných krávy, je možno považovat nový typ balení do určité míry za otazník.

Při tvorbě strategie značky je třeba zohlednit také vnější a vnitřní faktory, které výraznou měrou ovlivňují produkční možnosti a tím pádem i postoj firmy k inovacím.

Po nedávné ekonomické krizi, kdy byla dobrá dostupnost zdrojů za relativně výhodných podmínek, dochází v dnešní době k obratu a situace při nákupu strategických surovin se z pohledu firmy, jako zákazníka, nevyvíjí zcela ideálně.

Přesto, a nebo právě proto věřím, že je mnou navrhovaná strategie koncipována správně a společnosti Kofola doporučuji, aby se začala více věnovat vysoce maržovým produktům, jako jsou právě sirupy Jupí, které považuji za jeden z pilířů produktového portfolia společnosti, prostřednictvím kterého může dosáhnout splnění firemní mise a vize.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

1. AAKER, D. A. *Brand building*. Přel. V. Jungman. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 328 s. ISBN 80-7226-885-6
2. KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Přel. M. Pěňčiková. 1. vyd. Grada Publishing, Praha, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3
3. KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Přel. J. Adamík, J. Malý. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4
4. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
5. KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 1. Vydání. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2
6. KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3
7. LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: AJAK, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X
8. PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Dotisk Praha: Grada Publishing, 2009, 2007. 600 s. ISBN 80-247-0254-1
9. MEFFERT, H. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-7169-329-4
10. Dostupný z WWW: <<http://www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>>
11. Dostupný z WWW: <<http://www.ct100.cz/cz/100-nejobdivovanejsich-firem-cr/popis-zebricku>>
12. Analýza od TNS Aisa. Dostupný z WWW: <<http://www.needscope.cz>>

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),

- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,

- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4. května 2011

.....  
Melita Vodičková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Budovatelů 1, Krnov, 794 01